

Konzept in der Managementtheorie nachzugehen, dürfte allerdings nicht nur für Unternehmen, sondern auch für Bibliotheken tödlich sein, wenngleich Bibliotheken in öffentlicher Trägerschaft im Falle eines Falles im Gegensatz zu einem privaten Unternehmen nicht Konkurs gehen können.

4.2 Aus- und Fortbildung in Bibliotheken

1. Einführung
2. Ausbildung
 - 2.1 Höherer Dienst
 - 2.2 Gehobener Dienst
 - 2.3 Mittlerer Dienst
3. Fortbildung
 - 3.1 Fortbildungsbedarf
 - 3.2 Fortbildung als Kompetenzerweiterung
 - 3.2.1 Fachliche Kompetenzen
 - 3.2.2 Persönliche Kompetenzen
 - 3.3 Anbieter von Fortbildungsmaßnahmen
 - 3.4 Fortbildungsmanagement
 - 3.4.1 Auswahl der Teilnehmer
 - 3.4.2 Auswahl von Fortbildungsmaßnahmen
 - 3.4.3 Erfolgskontrolle
4. Beispiele aus der Zentralbibliothek der Forschungszentrum Jülich GmbH
5. Zusammenfassung

1. Einführung

In Archiv, Bibliothek, Informations- und Dokumentationswesen finden wir 26 Berufe und 38 Amtsbezeichnungen. Auch die Tätigkeitsfelder im Bibliothekswesen sind vielfältig. Im Bereich der öffentlichen und wissenschaftlichen Bibliotheken sowie im Bereich Information und Dokumentation gibt es nicht weniger als 14 verschiedene Berufe¹⁶.

Betrachtet man die Geschichte des Personals in europäischen Bibliotheken und Büchersammlungen, so findet man als ersten Typus des Bibliothekars den schriftkundigen Mönch, den Literaten oder Dichter sowie den Gelehrten. Genaue Aufgabenstellungen für den Bibliothekar, der seine Arbeit meist als Nebenbeschäftigung zu anderen Tätigkeiten ausführte, gab es nicht.

Der rapide Literaturanstieg seit Mitte des letzten Jahrhunderts konfrontierte den Gelehrten- oder Professoren-Bibliothekar mit einer Flut von Verwaltungsaufgaben: mehr und mehr Bücher mußten gesichtet, erworben, inventarisiert und katalogisiert, sowie für die Benutzung bearbeitet werden. Das Nebeneinander von wissenschaftlicher Arbeit und den Pflichten in der Bibliothek ließen sich nicht mehr vereinbaren. Diese Erkenntnis führte zu einem preußischen Erlaß aus dem Jahr 1893, der erstmals die Zugangsvoraussetzungen für den Volontärdienst (dem heutigen höheren Dienst) im Bibliothekswesen festlegte¹⁷. Der Bibliothekar wurde ein eigener Berufsstand. Die weitere Entwicklung des Berufsstandes führte (1909) in einem weiteren preußischen Erlaß, zur Einführung des Berufs des heutigen Diplom-Bibliothekaren.

Seit Mitte dieses Jahrhunderts kam eine weitere Berufsgruppe, der mittlere Dienst an Bibliotheken hinzu. Dieses Personal wurde benötigt, um die Diplom-Bibliothekare von Routinetätigkeiten zu entlasten und sie für höherqualifizierte Tätigkeiten freizustellen. Für die Betrachtung des heutigen bibliothekarischen Ausbildungs- und Fortbildungswesens ist von eminenter Bedeutung ist: die **staatliche Regulierung** in den Bereichen der Zugangsvoraussetzungen, der konkreten Ausbildung, des späteren Tätigkeitsprofils und der Entlohnung und damit der Integration des Bibliothekswesens und seiner Beschäftigten in die

¹⁶ Gaus, Wilhelm: Berufe im Archiv-, Bibliotheks-, Informations- und Dokumentationswesen. Ein Wegweiser zur Ausbildung. 4., überarb. Aufl. Berlin: Springer: Berlin, 1998. 329 S.

¹⁷ Jochum, Uwe: kleine Bibliotheksgeschichte. Stuttgart: Reclam, 1993. 232 S.

Strukturen einer öffentlichen Verwaltungsordnung.

Auch Spezialbibliotheken in Trägerschaft von Firmen, Gesellschaften und Vereinen haben sich in zentralen Aspekten wie Ausbildung, Entlohnung und Einsatzgebiete den Bestimmungen der staatlichen Stellen angepaßt. Die Aussagen zu den Berufen in Bibliotheken öffentlicher Trägerschaft lassen sich also in weiten Teilen auf Informationseinrichtungen in privater Trägerschaft transferieren.

2. Ausbildung

Das staatliche Bibliothekswesen in Deutschland unterliegt der Kulturhoheit der Länder. In Deutschland gibt es 14 Schulen, Hochschulen bzw. Fachbereiche an Hochschulen für die Ausbildung zukünftiger Informationsspezialisten¹⁸.

Möchte man den aktuellen Stand der bibliothekarischen Ausbildung näher beschreiben, so gilt es, ein Bild des Umbruchs und des Wechsels zu skizzieren. Curricula und Studienordnungen wurden vor kurzem reformiert, sind im Umbruch oder stehen diesbezüglich zur Disposition.

Bislang gibt es für den Bereich der wissenschaftlichen Bibliotheken noch ein Nebeneinander von verwaltungsinterner und -externer Ausbildung. Die verwaltungsinterne Ausbildung gliedert sich in die drei Ebenen: mittlerer, gehobener und höherer Dienst und bereitet die Laufbahn im öffentlichen Dienst vor. Die Ausbildung erfolgt durch dafür vom Gesetzgeber bestimmten Einrichtungen. Der allgemeine Trend geht jedoch hin zu einer verwaltungsexternen Ausbildung, die sich flexibler den aktuellen Anforderungen des Berufes anpaßt.

2.1 Höherer Dienst

Der Ausbildungsgang für Personal mit einem akademischen Abschluß steht allen Absolventen einer wissenschaftlichen Hochschule offen. Die Promotion ist zwar heute nicht mehr unbedingt erforderlich, erhöht jedoch die Chancen des Bewerbers. Die verwaltungsinterne Ausbildung erfolgt in einem zweijährigen Aufbaustudiengang, der an mehreren Fachhochschulen bzw. Fachbereichen mit bibliothekarischem Bezug durchgeführt wird. Die Teilnehmer haben während der Ausbildung den Status von Beamten auf Widerruf. Diese Referendarausbildung umfaßt zu gleichen Teilen theoretische und praktische Studienabschnitte. Im ersten Jahr durchläuft der Referendar an einer Ausbildungsbibliothek (z.B. einer Universitätsbibliothek) alle Arbeitsgebiete wie Fachreferat, Personalplanung, Abteilungs- bzw. Dezernatsleitung, die für seine spätere Berufstätigkeit von Bedeutung sind. Ergänzt wird dies durch begleitende Vorträge und Besuche in anderen Bibliotheken. In dem anschließenden Theoriejahr wird an dem Ausbildungsinstitut das notwendige theoretische Wissen in Fächern wie Rechts- und Verwaltungslehre, Elektronische Datenverarbeitung, Bibliothekswesen des In- und Auslandes sowie Erschließung vermittelt. Der erfolgreiche Abschluß der Laufbahnprüfung befähigt zum Eintritt in den Höheren Dienst an Bibliotheken - aber auch Beschäftigungsverhältnisse in Informationseinrichtungen in privater Trägerschaft sind möglich.

Weitere Ausbildungsgänge und berufsbegleitende Schulungen ergänzen das Spektrum der nachuniversitären Ausbildungsmöglichkeiten. Ihnen allen ist gemeinsam, daß sie nicht für den Eintritt in den höheren Dienst an Bibliotheken qualifizieren.

Die letzten Jahre waren geprägt durch eine vehement geführte Diskussion um das zukünftige Berufsbild und Selbstverständnis der Fachreferenten - also dem höheren Dienst - unter anderem in Abgrenzung zum gehobenen Dienst in wissenschaftlichen Bibliotheken. Dabei wurden die folgenden Standpunkte diskutiert::

- Tätigkeit mit Schwerpunkt auf der wissenschaftlichen Arbeit
- Tätigkeit mit Schwerpunkt auf der Arbeit im Bibliotheksmanagement

¹⁸ Mauch, Bertold: Die bibliothekarische Ausbildung in Deutschland: Probleme, Entwicklungen, Tendenzen. In: Buch und Bibliothek 34 (1991) S. 426-434

Bezugnehmend auf die Tradition des Höheren Dienstes als Gelehrte und Wissenschaftler wird für ein stärkeres Engagement der Fachreferenten in Wissenschaft und Forschung plädiert¹⁹. Dem Drängen nach einem höheren Anteil wissenschaftlicher Arbeit im Tätigkeitsprofil des Fachreferenten steht allerdings die Notwendigkeit für ein stärkeres Engagement im Managementbereich der Bibliothek gegenüber²⁰. Themen wie Budgetierung, Kostenrechnung, modernes Personalmanagement sowie die neuen Modalitäten des Publikationssektors mit seinem Angebot an elektronischen Volltexten gekoppelt an unterschiedlichste Preisgestaltungen bestimmen zunehmend die Arbeit der Leitungsebene in einer Bibliothek.

Die Fachreferenten an Bibliotheken in Forschungszentren, Unternehmen sehen ihr Selbstverständnis als Dienstleister für Wissenschaftler bzw. Mitarbeiter des Unternehmens. Sie sehen ihre Hauptaufgabe in dem Bereitstellen der relevanten Information, der Optimierung interner Prozesse und der Eruierung neuer Informationsprodukte und -dienstleistungen. Das eigene wissenschaftliche Engagement läßt sich unter diesen Rahmenbedingungen nicht realisieren und ist auch nicht erwünscht.

Bislang bezogen sich die Lehrpläne der Bibliotheksschulen mehr auf den Managementaspekt in den Bibliotheken und vernachlässigten die veränderten Bedingungen des Publikationssektors. So bietet der Fachbereich Informationswesen der Fachhochschule Köln zur Zeit noch die Vorlesung "Das alte Buch" und "Russisch" als Pflicht- bzw. Wahlfach für die Referendarausbildung an. Das Erlernen englischsprachiger Termini aus dem Bibliotheks- und Informationswesen wird jedoch nicht vermittelt. Hier besteht noch erheblicher Korrekturbedarf.

2.2 Gehobener Dienst

Personal mit einer Hochschul- oder Fachhochschulreife können 9 Hochschulen bzw. Fachhochschulen besuchen. Mit Ausnahme der Bundesländer Bayern, Hessen, Rheinland-Pfalz und dem Saarland sind alle Studiengänge mittlerweile verwaltungsextern. Die Anteile der praktischen und theoretischen Studieninhalte ist unterschiedlich. Der Praxisteil beträgt zwischen 6 und 18 Monaten, die Gesamtstudiendauer beträgt bei verwaltungsinterner Ausbildung 3 Jahre, bei verwaltungsexternem Studium maximal 8 Semester.

Unterrichtsgegenstand sind u.a. Betriebsführung, Organisation, Medien- und Informationserschließung; Dienstleistungen von Bibliotheken, Datenverarbeitung und Informationstechnologie. In der praktischen Ausbildung werden die Studenten mit ihren zukünftigen Arbeitsgebieten vertraut gemacht.

Das berufliche Tätigkeitsprofil richtet sich im wesentlichen nach der Größe der Bibliothek. Während in den großen Universitäts- und Landesbibliotheken hochgradig spezialisierte Tätigkeiten zu bewältigen sind, besteht in mittleren oder kleinen Bibliotheken sowie an wissenschaftlichen Spezialbibliotheken die Möglichkeit, umfassende Aufgabenbereiche zu leiten oder die Leitung einer ganzen Bibliothek zu übernehmen.

2.3 Mittlerer Dienst

Der Fachangestellte für Medien und Informationsdienste (vormals Assistent an öffentlichen bzw. wissenschaftlichen Bibliotheken) ist die jüngste Berufsgruppe im Bibliothekswesen.

¹⁹ Jochum, Uwe: Die Situation des Höheren Dienstes. In: Bibliotheksdienst 32 (1998), S. 241-247; ders.: Bibliothekswissenschaft und bibliothekarische Ausbildung. In: MB NRW 45 (1995), S. 131-144; ders.: Die Aufgabe des höheren Dienstes. In: Der Ort der Bücher. Festschrift für Joachim Stoltzenburg. Hrsg. von Uwe Jochum. Konstanz: Universitätsverlag Konstanz, 1996, S. 69-79; Oehling, Helmut: Wissenschaftlicher Bibliothekar 2000 - quo vadis? In: Bibliotheksdienst 32 (1998), S. 247-254

²⁰ Wefers, Sabine: Thesen zur Zukunft des Fachreferenten. In: Bibliotheksdienst 32 (1998), S. 865-870;

Didszun, Peter: Weder Wissenschaftler noch Verwaltungsbeamter: der wissenschaftliche Bibliothekar im Berufsfeld Bibliothek. In: Bibliotheksdienst 32 (1998) S. 352-361

te Boekhorst, Peter; Buch, Harald; Ceynowa, Klaus: "Wissenschaftlicher" Bibliothekar 2000 - Hic Rhodus, hic salta! In: Bibliotheksdienst 32 (1998) S. 686-693

Zugangsvoraussetzung ist hier die Realschulreife bzw. der qualifizierten Hauptschulabschluß - immer mehr drängen aber auch Abiturienten in diesen Beruf.

Der neue Ausbildungsgang des Fachangestellten ist das Ergebnis einer grundlegenden Reformierung des Lehrberufs Assistent an Bibliotheken. Die Ausbildungsdauer wurde um 1 Jahr auf nunmehr 3 Jahre aufgestockt. Die Ausbildung erfolgt nach wie vor nach dem dualen Prinzip, d.h. mit dem Lernorten Betrieb (Bibliothek, Archiv etc.) und Berufsschule. Neu an diesem Lehrberuf ist der berufsfeldbezogene Ausbildung, d.h. die gleichzeitige Ausbildung von Fachangestellten für Bibliotheken, Archive, Informations- und Dokumentationsstellen sowie Bildagenturen in einem gemeinsamen Ausbildungsgang. Die Trennung von wissenschaftlichen und öffentlichen Bibliotheken sowie die bislang praktizierte verwaltungsinterne Ausbildung für die wissenschaftliche Bibliothek entfallen. Innerhalb der Ausbildung gibt es allgemeine und spezifische Qualifikationen, letztere orientieren sich am dem Typus des Ausbildungsbetriebs.

Die Inhalte der Ausbildung werden in 13 Lernfeldern ergänzt um Querschnittsqualifikationen wie Datenverarbeitung und Fremdsprachenkenntnisse.

Die klassischen Aufgabengebiete der Fachangestellten mit dem Schwerpunkt Bibliothek liegen in der Erwerbung, Erfassung und Bearbeitung von Medien, deren Ausleihe und Rückgabe, der Bestandspflege sowie Auskunft und Benutzerberatung.

Die Ausbildungsinhalte und -ziele sind sehr anspruchsvoll formuliert. Bislang liegen noch keine ausreichenden Erfahrungen vor, wie sich der neue Ausbildungsgang in der Praxis bewährt und inwieweit eine neue Aufgabenverteilung zwischen Fachangestellten und Diplom-Kräften erforderlich sein wird.

3. Fortbildung

Fortbildung ist für ein dynamisches System wie das einer modernen Bibliothek, die sich stetig neu im Markt der Informationsanbieter positionieren muß, eine mehr als überlebenswichtige Aufgabe. Schlagworte wie die "lernende Organisation" als Synonym für die kontinuierliche interne Kommunikation und den Innovationswillen in einem Unternehmen oder "lebenslanges Lernen" verdeutlichen zudem die Bedeutung von Fort- und Weiterbildung. Der Gesamtkomplex Fortbildung besteht aus zahlreichen Elementen wie Fortbildungsbedarf, Fortbildung als Kompetenzerweiterung, Fortbildungsmarkt (Anbieter, Programme, Referenten), Erfolgskontrolle, die alle im Rahmen eines bibliotheksübergreifenden Fortbildungsmanagements berücksichtigt werden müssen.

3.1 Fortbildungsbedarf

Fortbildungsbedarf ist immer dort gegeben, wo die vorhandenen Kenntnisse und Fähigkeiten der Mitarbeiter aus Studium, Ausbildung und Berufspraxis aktuellen oder zu erwartenden Anforderungen der Tätigkeit nicht mehr genügen.

Für die Ermittlung des individuellen Fortbildungsbedarfs einer Bibliothek muß das Management eine Gegenüberstellung des im Hause vorhandenen Know-hows und den aktuellen bzw. zukünftigen Anforderungen gegenüberstellen. Somit ist davon auszugehen, daß ein permanenter Fortbildungsbedarf in Bibliotheken besteht; Fortbildung ist also nicht als eine isolierte, sondern eine kontinuierliche, berufsbegleitende Maßnahme.

3.2 Fortbildung als Kompetenzerweiterung

Der neue Begriff der "Kompetenz" in der bibliothekarischen Qualifizierung ist als eine Kombination aus Fertigkeiten, Kenntnissen, angewandtem Wissen und persönlicher Einstellung zu verstehen²¹. Das Gesamtangebot an Fortbildungsangeboten läßt sich grob vereinfacht in die zwei Bereiche fachliche und persönliche Kompetenzen unterteilen.

²¹ Qualifizierungsbedarf in öffentlichen Bibliotheken und wissenschaftlichen Spezialbibliotheken: Studie; Projekt New Book Economy. NBE-Arbeitsgruppe Qualifizierungsbedarf. Berlin: Deutsches Bibliotheksinstitut, 1998. (DBI-Materialien; 171). 76 S.

3.2.1 Fachliche Kompetenzen

Hierzu zählt man die Gesamtheit aller Fähigkeiten und Kenntnisse, die einen Mitarbeiter dazu befähigen, die fachlichen bzw. sachlichen Anforderungen des Arbeitsalltags zu bewältigen. Hierzu zählt man u.a.:

- Allgemeine Datenverarbeitung
Textverarbeitung, Tabellenkalkulation, Präsentationssoftware
- Datenbanken: Katalogdatenbanken, Fachdatenbanken unterschiedlicher Struktur und Provenienz
- Internet: Datenbanken, Newsgroups, Mailinglisten, Fachinformationsseiten etc.
- Management/Organisation: fachliche Grundlagen des Managements, rechtliche Bestimmungen, Personalverwaltung, Kostenrechnungsverfahren
- Sprachen: bibliothekarisches Fachvokabular, allgemeine Sprachkenntnisse für schriftlichen und telefonischen Geschäftsverkehr

3.2.2 Persönliche Kompetenzen

Zu den persönlichen Kompetenzen zählt man die Gesamtheit der Fähigkeiten für den positiven, kreativen und effektiven Umgang mit der eigenen Person als auch mit unterschiedlichen Personengruppen (Mitarbeitern, Kunden, Entscheidungsträgern) innerhalb und außerhalb der Trägerorganisation²². Hierzu zählt u.a.:

- Selbstmanagement: Organisation des eigenen Arbeitsplatzes und -zeit, Vergabe von Prioritäten, Delegation von Aufgaben
- Kommunikation und Kooperationsfähigkeit: Organisation der Zusammenarbeit in Gruppen, Leitung von Besprechungen, Lösung von Konflikten
- Projektmanagement: sinnvoller Umgang mit Ressourcen, vorausschauende Planung, Steuerung von Prozessen

3.3 Anbieter von Fortbildungsmaßnahmen

Erste Anlaufstelle sind die Fortbildungsstellen des Trägers der Bibliothek (Hochschule, Firma, Forschungseinrichtung). Angeboten werden hier in der Regel Kurse mit allgemeiner Ausrichtung wie z.B. Anwendersoftware für den Bürobereich oder auch Maßnahmen für die Erweiterung der persönlichen Kompetenzen (Moderation von Besprechungen, Projektmanagement etc.), die sich an alle Mitarbeiter richten.

Im Bereich der fachspezifischen Fortbildungen gibt es ein unübersichtliches Angebot an Fortbildungen und Fortbildungsanbietern. Die aktuelle Version eines Fortbildungsadressbuches für Bibliothekare²³ liefert rund 170, davon 36 überregionale, Anbieter von bibliotheks- und buchbezogener Fortbildung. Hierbei reicht die Palette von berufsständischen Organisationen über staatliche und kirchliche Büchereinstellen bis hin zu einzelnen Bibliotheken sowie überregionalen bibliothekarischen Organisationen. Hinzu kommt eine Vielzahl von kommerziellen Anbietern, die das vielfältige Angebot an Fortbildungsmöglichkeiten komplettieren.

3.4 Fortbildungsmanagement

3.4.1 Auswahl der Teilnehmer

Die Auswahl der Teilnehmer hängt immer noch vom dem persönlichen Engagement und der Initiative des einzelnen Bibliothekmitarbeiters ab. Eine systematische, auf zukünftige Anforderungen ausgerichtete Auswahl der Teilnehmer erfolgt nur selten. Knappe Finanzressourcen und ein antiquiertes Standesbewußtsein in der Leitungsebene der Bibliothek führen häufig dazu, daß nur wenige die Gelegenheit zur Teilnahme an Fortbildungsmaßnahmen erhalten.

Die Auswahl der Teilnehmer sollte sich nicht an der Stelle in der Hierarchie orientieren, sondern an den Qualifizierungsbedarf der Mitarbeiter für die aktuellen bzw. zukünftigen Anforderungen ihrer Tätigkeit.

²² a.a.O.

²³ Fortbildungsadreibuch: Bibliothek, Information, Dokumentation. Deutsches Bibliotheksinstitut, Red. Edeltraut Frankenstein. 4., überarb. Aufl. Berlin: Dt. Bibliotheksinst., 1997. 103 S.

3.4.2 Auswahl von Fortbildungsmaßnahmen

Bei der Auswahl der konkreten Fortbildungsmaßnahme sollte Thema, Kursform (Ein- oder Mehrtageskurse, Kurse in modularer Form) und vor allem auf das Lernziel ausschlaggebend sein.

Ein Englischkurs kann zum Beispiel das Auffrischen der Grammatik, die Erweiterung des Sprachschatzes oder aber das Beherrschen von bibliographischen Fachbegriffen zum Ziel haben. Nicht zuletzt hängt der Erfolg auch vom Referenten ab. Aussagen zu seiner Qualifikation können den Referentenportraits der Veranstalter und aus Recherchen bezüglich ihrer Veröffentlichungen entnommen werden. Auch der informelle Austausch mit Kollegen kann dabei hilfreich sein.

3.4.3 Erfolgskontrolle

Erfolg oder Mißerfolg einer Fortbildung zeigt sich in der täglichen Arbeitspraxis. Leider bleibt dieses Wissen in der Regel auf den Teilnehmer der Fortbildungsmaßnahme beschränkt. Die Weitergabe dieses Wissens an die Bibliotheksleitung unterbleibt häufig und wird von dort auch nicht eingefordert. Dabei ist die Erfolgskontrolle der Fortbildung eines der zentralen Steuerungselemente im Management einer Bibliothek.

4. Beispiele aus der Zentralbibliothek der Forschungszentrum Jülich GmbH

In der Zentralbibliothek des Forschungszentrums, einer naturwissenschaftlichen Spezialbibliothek, nimmt die Fortbildung der Mitarbeiter einen breiten Raum ein. Die Mitarbeiter der Bibliothek müssen ihre Kompetenzen immer wieder an den sich stetig ändernden Anforderungen überprüfen. Die Teilnahme an Fortbildungsmaßnahmen zur persönlichen und fachlichen Kompetenzerweiterung ist integrativer Teil der jeweiligen Tätigkeit. Ziel ist es, Entwicklungen im eigenen Arbeitsbereich zu verfolgen, Lücken zu schließen und sich neue, möglicherweise fremde Fachgebiete anzueignen.

Den Mitarbeitern im Hause stehen alle Quellen (Internet, gedruckte Verzeichnisse, Ankündigungen in Fachzeitschriften) zur Ermittlung relevanter Fortbildungs- bzw. Qualifizierungsmaßnahmen zur Verfügung. Die Teilnahme an diesen Maßnahmen wird ausdrücklich gewünscht.

Im Bereich der internen Fortbildung steht den Mitarbeitern eine breite Auswahl von Fortbildungskursen zur Auswahl, dies reicht von Kursen zur Handhabung unterschiedlicher Anwendungssoftware in der Bürokommunikation (Textverarbeitung, Tabellenkalkulation, Präsentationssysteme) bis hin zu Managementkursen wie Zeitmanagement, Projektmanagement und der Leitung von Gruppen.

Im Bereich der externen Fortbildungsangebote liegt das Hauptaugenmerk auf den Kursen zu Bibliotheks- und Informationssystemen. Hier werden in enger Absprache zwischen Mitarbeiter und Bibliotheksleitung die relevanten Fortbildungen hinsichtlich ihrer Verwertbarkeit für den jeweiligen Arbeitsbereich diskutiert.

Für die Mitarbeiter in der Fernleihe kann es z.B. sinnvoll sein, Neuerungen in dem Bereich des Dokument Delivery kennenzulernen, um die Beschaffungswege für die eigene Bibliothek neu zu gestalten. Der Besuch in einer anderen Bibliothek ermöglicht dem Systemadministrator in der EDV, die Vor- und Nachteile unterschiedlicher Vernetzungssysteme im Gespräch mit Kollegen zu erörtern. Die Teilnahme an einem Managementkursus gibt dem neuen Abteilungsleiter Methoden und Werkzeuge an die Hand, um neue Teamstrukturen einzuführen. Neue, fachfremde Mitarbeiter nehmen an Crash-Kursen teil, um sich wesentliche Sachverhalte des Bibliothekswesens anzueignen.

5. Zusammenfassung

Die zukunftsorientierte Aus- und Fortbildung ist von zentraler Bedeutung in Bibliotheken. Kompetente, kundenfreundliche und proaktiv handelnde Bibliothekare bilden das Herzstück der Bibliothek. Ihre fachlichen und persönlichen Kompetenzen sind wesentlich ausschlaggebend, wenn es um die Beurteilung der Qualität einer Informationseinrichtung und ihrer Bedeutung für die Trägerorganisation geht.

Während im Ausbildungssektor bereits erste Schritte in Richtung einer modernen Ausbildung zukünftiger Informationsspezialisten eingeleitet wurden, fehlt bislang noch eine systematisch

Aufarbeitung des Fortbildungssektors. Dies gilt für das gesamte deutsche Bibliothekswesen. Folgende Aspekte sind unerlässlich für ein effizientes Fortbildungsmanagement: Einrichtung eines Fortbildungsbeauftragten; Erstellung eines bibliotheksübergreifenden Fortbildungsbedarfsplans, für die einzelnen Abteilungen und der kontinuierlich neuen Anforderungen angepaßt wird. Dieses Engagement, obwohl zeit- und arbeitsintensiv, lohnt sich. Wie bereits Benjamin Franklin erkannte: "Investition in Bildung bringt die besten Zinsen"!